

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	15
Об этой книге	18
Вступление	24
Ответственность не работает	25
Ступени к ответственности	29
<i>16 Навыков ответственности</i>	32
Исследование ответственности в работе	34
Как читать эту книгу	36
ЧАСТЬ 1	
Увидеть	41
Пройдите опрос	42
ЧАСТЬ 2	
Понять	45
Познакомьтесь с <i>Навыками ответственности</i>	46
Навык ответственности 1	
<i>Интерес к точке зрения других людей</i>	48
Навык ответственности 2	
<i>Открытое и искреннее общение</i>	56
Навык ответственности 3	
<i>Стремление давать и получать обратную связь</i>	64
Навык ответственности 4	
<i>Умение говорить и слушать неприятные вещи</i>	71
Навык ответственности 5	
<i>Личная заинтересованность</i>	78
Навык ответственности 6	
<i>Обучение на успехах и неудачах</i>	85
Навык ответственности 7	
<i>Нацеленность на конечный результат</i>	91
Навык ответственности 8	
<i>Реакция на обратную связь и замечания</i>	98

Навык ответственности 9	
<i>Постоянно спрашивать: «Что еще я могу сделать?»</i>	105
Навык ответственности 10	
<i>Выходить за рамки формального сотрудничества</i>	112
Навык ответственности 11	
<i>Творчески преодолевать препятствия</i>	120
Навык ответственности 12	
<i>Брать на себя необходимые риски</i>	128
Навык ответственности 13	
<i>Выполнять свои обещания</i>	135
Навык ответственности 14	
<i>Оставаться Над чертой и не винить других</i>	142
Навык ответственности 15	
<i>Открыто обсуждать свои результаты</i>	149
Навык ответственности 16	
<i>Создавать атмосферу доверия</i>	158
ЧАСТЬ 3	
Исправить	167
Навык ответственности 1	
<i>Интерес к точке зрения других людей</i>	169
Навык ответственности 2	
<i>Открытое и искреннее общение</i>	180
Навык ответственности 3	
<i>Стремление давать и получать обратную связь</i>	192
Навык ответственности 4	
<i>Умение говорить и слушать неприятные вещи</i>	204
Навык ответственности 5	
<i>Личная заинтересованность</i>	216
Навык ответственности 6	
<i>Обучение на успехах и неудачах</i>	228
Навык ответственности 7	
<i>Нацеленность на конечный результат</i>	240
Навык ответственности 8	
<i>Реакция на обратную связь и замечания</i>	252
Навык ответственности 9	
<i>Постоянно спрашивать: «Что еще я могу сделать?»</i>	264
Навык ответственности 10	
<i>Выходить за рамки формального сотрудничества</i>	275

Навык ответственности 11	
<i>Творчески преодолевать препятствия</i>	287
Навык ответственности 12	
<i>Брать на себя необходимые риски</i>	298
Навык ответственности 13	
<i>Выполнять свои обещания</i>	310
Навык ответственности 14	
<i>Оставаться Над чертой и не винить других</i>	321
Навык ответственности 15	
<i>Открыто обсуждать свои цели</i>	332
Навык ответственности 16	
<i>Создавать атмосферу доверия</i>	344
Об авторах	356
Благодарности	359
Об исследовании ответственности в работе	361
Указатель рекомендованных методик	363
Дополнительные опросные листы	371

*Мы посвящаем эту книгу команде
Partners In Leadership. Вы вдохновляете
нас своими Навыками ответственности
и служите примером стремления к успе-
хам и усердия для общего блага. Благодаря
вашему вкладу мир становится лучше*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Независимо от того, возглавляете ли вы команду, проект или компанию, вас оценивают по способности добиваться результатов. Я столкнулась с этим в самом начале моей карьеры.

Я стала генеральным директором, когда мне было за 30. Я знала, что у меня нет всех навыков, необходимых для управления международной организацией, попавшей в беду, особенно если с одной стороны на нее навалились государственные органы, а с другой — конкуренты. Тем не менее должность «президент и генеральный директор» на моей визитной карточке заставляла меня держать дистанцию и мешала получать столь нужную обратную связь и советы от окружающих. К счастью для меня, я встретила Тома Смита и Роджера Коннора из Partners In Leadership и узнала о силе культуры, построенной на открытой и честной обратной связи. Они дали мне пищу для размышлений, рассказав о четырех ступенях к ответственности: ВОСПРИЯТИЕ, ПРИЧАСТНОСТЬ, РЕШЕНИЕ и ДЕЙСТВИЕ.

Компания Partners In Leadership уже почти 30 лет обучает отдельных лиц, команды и организации по всему миру эффективным навыкам формирования культуры ответственности для достижения исключительных результатов. Сделать это *намного* сложнее, чем кажется.

Вам, как и мне, вероятно, довелось в начале карьеры испытать влияние бизнес-культуры, которая поощряет в сотрудниках менталитет «скажи мне, что делать», в отличие от культуры, которая стремится по-настоящему захватить сердца и умы сотрудников и раскрыть индивидуальные и командные способности. В таких условиях об ответственности вспоминают только тогда, когда что-то идет не так. Но как же это неправильно! Верное понимание ответственности чрезвычайно важно для всех и служит ключом к раскрытию индивидуальных талантов и потенциала.

На протяжении всей своей карьеры я обращалась к наставникам, образцам для подражания и успешным руководителям, чтобы приобрести навыки, которые я могла бы добавить в собственный набор инструментов управления. Важно добиваться перемен... и нам пока не хватает в бизнесе, политике и сфере обслуживания людей, умеющих это делать. Культура ответственности начинается и заканчивается людьми. Людями, верящими в цель предприятия. Людями, которым небезразлично качество их работы. Людями, желающими добиться обещанного результата. Формирование культуры, в которой люди осознанно берут на себя ответственность за выполнение своих обещаний, — тяжелая работа, иногда почти невыполнимая. Невозможное станет возможным только тогда, когда каждый осознает ответственность перед собой, окружающими и общим делом.

Мой личный успех, связанный с системой *Навыков ответственности*, привел меня к использованию ее идей и моделей повсеместно: дома, на работе и в обществе. Я неоднократно использовала эту систему для создания культуры ответственности, консультируя различные предприятия. Я рекомендую методики Partners In Leadership всем руководителям, которых я обучаю в моем консалтинговом бизнесе. И я рекомендую Роджера, Тома и их команду любой организации, которая хочет добиться выдающихся результатов и изменить мир к лучшему.

Итак, знаете ли вы, как сформировать ответственность за результаты на каждом уровне? Умеете ли вы создавать общую цель — описывать, ПОЧЕМУ важны результаты? Заслужили ли вы доверие окружающих и научились ли давать и получать честную обратную связь, чтобы открытые и откровенные беседы вели организации по правильному пути? Если вы хотите построить правильную культуру ответственности и создать себе репутацию человека, достигающего ярких и убедительных результатов, эта книга для вас.

Читая эту книгу, вы обнаружите, что авторы опросили более 120 успешных руководителей и более трех лет исследовали проблемы ответственности в работе. Они создали единственный в своем роде набор инструментов для пошаговой работы, который

содержит все необходимое для построения культуры ответственности, обеспечивающей исключительные результаты. Вы не должны упустить этот шанс!

*Джинджер Грэм,
генеральный директор по инновациям,
Гарвардский факультет предпринимательства*

ОБ ЭТОЙ КНИГЕ

Ответственность в бизнесе сегодня переживает кризис. Наше обширное исследование подтверждает подозрения: руководители и менеджеры неправильно понимают ответственность. А это препятствует достижению желаемых бизнес-результатов. Другие недавние исследования показали резкое снижение вовлеченности сотрудников, что также отражает общее отсутствие ответственности как со стороны сотрудников, так и со стороны работодателей. Опираясь на почти 30-летний опыт исследований ответственности в работе, мы раскрываем прямую связь между недостаточной вовлеченностью сотрудников и провалом в отношении их ответственности.

Наша идея проста: обучение ответственности — ключ к успеху в бизнесе и лучшее решение проблемы вовлеченности сотрудников.

Читая «Три пути в страну Oz», вы быстро обнаружите, что эта книга не похожа ни на одну из тех, что вы читали раньше. Главы, основанные на нашем масштабном исследовании рабочей ответственности, в котором приняли участие более 40 000 профессионалов, познакомят вас с *16 Навыками ответственности*, которые каждый день развивают наиболее успешные люди, команды и компании, — навыками, которые мы выявили, работая с миллионами людей по всему миру.

Назначение этой книги отвечает ее названию — помочь вам пройти три пути: исправить культуру ответственности, развить чувство причастности и наладить взаимодействие. Мы старались сделать так, чтобы книга читалась быстро, главы были содержательными и краткими, а информация — конкретной и полезной. Часть 1 начинается с оценки ситуации — вы определите, что нужно исправить в первую очередь. Часть 2 знакомит вас с *16 Навыками ответственности* и результатами исследования ответственности в работе. В части 3 представлены практические, проверенные решения, которые позволят исправить недостатки культуры

ответственности у вас лично, в вашей команде или во всей вашей организации.

В части 3 мы собрали описание 240 практических методик и другие важные выводы от 120 руководителей, добившихся успеха в своих областях, это:

- Джин Абернети, директор по персоналу;
- Отто Айхингер, менеджер по стратегическому партнерству;
- Джим Арнольд, старший вице-президент;
- Ян Бейнс, генеральный директор;
- Крис Болдуин, президент;
- Мэри Бартлетт, директор по операциям;
- Билл Беккер, директор по операциям;
- Лоис Бентлер-Лампе, директор по медицинскому персоналу и вице-президент по врачебной деятельности;
- Джаред Бентли, старший директор по управлению продуктами в глобальной сети;
- Бойд Блейк, старший директор по информационным технологиям;
- Дэвид Боннетт, генеральный директор;
- Дебби Боулз, генеральный менеджер;
- Лэнс Бойнтон, главный директор по операциям и директор по операциям глобальной сети;
- Крис Брикман, генеральный директор;
- Тони Бридвелл, директор по персоналу;
- Мэтт Бродер, вице-президент по корпоративным коммуникациям;
- Джек Буторак, председатель правления и генеральный директор;
- Марио Кахати, директор по развитию бизнеса;
- Лиза Каррон, региональный менеджер;
- Дэвид Чапин, генеральный директор;
- Шери Чанг, старший вице-президент по персоналу;
- Крис Кристенсен, президент;
- Мэтью Кларк, начальник полиции;
- Карл Коберн, генеральный директор;

- Лоресса Коул, директор по медицинскому персоналу;
- Лаура Коулман, президент;
- Том Кромвель, президент группы;
- Джон Куомо, генеральный менеджер;
- Лэнс Дэвис, финансовый директор;
- Том Дэй, вице-президент группы;
- Майк Дюфрен, региональный вице-президент;
- Габриэль Итон, директор по глобальному управлению талантами и организационному развитию;
- Хью Экберг, президент;
- Дэвид Эллис, вице-президент по внутренним расследованиям;
- Кевин В. Фэрроу, вице-президент;
- Стюарт Фетцер, генеральный директор;
- Джейми Фицпатрик, генеральный директор;
- Тим Фроули, управляющий;
- Ларри Гелвикс, генеральный директор;
- Сигне Годфри, президент;
- Майк Гаммисон, президент и генеральный директор;
- Сэнди Гай, партнер;
- Пит Хэммет, управляющий директор по талантам;
- Джейни Харто, начальник полиции;
- Джон Хорн, директор по персоналу;
- Питер Хотц, советник по отрасли;
- Стив Джеффри, вице-президент по корпоративным услугам;
- Дэйв Дженнингс, психолог по эффективности;
- Кейси Джонс, президент;
- Пол К. Келли, президент и генеральный директор;
- Чак Кнутсон, основатель и партнер;
- Лаура Колер, старший вице-президент по персоналу;
- Карен Корытовски, генеральный менеджер по бережливым операциям;
- Марк Ландес, глобальный директор по ИТ;
- Натан Лиман, руководитель отдела кадров;
- Брэд Ли, президент и генеральный директор;
- Даррен Ли, исполнительный вице-президент;

- доктор Бернадетт Лофтус, исполнительный директор по медицине;
- Терри Лонгбелла, старший директор отдела кадров всемирной сети;
- Мартин Лоури, президент;
- Джесси Маршалл, вице-президент;
- Роберт Мартинес, менеджер по продажам;
- Хани Массарани, генеральный директор;
- Сандра Мэсси, почетный ректор;
- Ким Макихрон, директор по персоналу;
- Брэд Маккейн, главный менеджер по переработке;
- Марк Макнил, президент;
- Денис Мид, директор по обучению и развитию;
- Лиза Миллер, вице-президент по персоналу;
- Шерри Мур, директор по персоналу;
- Синни Мюррей, президент;
- Марк Нив, владелец;
- Майк Ниблок, начальник пожарной охраны;
- Стивен Никель, вице-президент;
- Джо Нильсон, директор по развитию бизнеса;
- Джозеф О'Каллахан, менеджер по организационному развитию;
- Дуг Омичински, руководитель проекта;
- Рон Пейс, президент группы;
- Алан Пэдлок, руководитель предприятия;
- Брэд Пело, соучредитель и генеральный директор;
- Тим Пиплс, директор завода;
- Элизабет Пимпер, директор по обучению;
- Ричард Плилер, исполнительный вице-президент;
- Марк Полкинг, директор по налоговому и внутреннему аудиту;
- Тами Полмантир, директор по персоналу;
- Ким Поповиц, генеральный директор;
- Адам Портер, старший директор по персоналу;
- Сюзанна Поттинджер, вице-президент по опыту сотрудников;

- Джонни Прист, президент подразделения;
- Николь Рейли, директор по управлению талантами;
- Клифф Рейл, директор по персоналу и IT-директор;
- Джо Ригби, председатель, генеральный директор и президент;
- Тим Робинсон, директор по маркетингу и управляющий директор;
- Крейг Ропер, старший вице-президент и директор по депозитам;
- Кристина Сарабия, менеджер по организационному развитию;
- Джефф Шмитц, исполнительный вице-президент;
- Джейсон Шуберт, старший менеджер;
- Дэррил Широма, помощник вице-президента;
- Том Саймон, старший вице-президент по кадровому потенциалу;
- Марти Смуин, генеральный директор;
- Карлин Соломон, операционный директор;
- Криста Стаффорд, вице-президент по персоналу;
- Брайон Стивенс, президент и главный операционный директор;
- Мэтт Стивенс, вице-президент по продажам и маркетингу;
- Рэйчел Стайлз, консультант по организационному развитию;
- Дэниел Шварц, директор по персоналу;
- Дэйв Щупак, исполнительный вице-президент;
- Алан Тейлор, финансовый директор;
- Элейн Тибодо, вице-президент по стратегии и расширению;
- Кевин Тиссен, ведущий инженер-разработчик;
- Эрин Тренбит-Мюррей, генеральный директор;
- Келли Валаде, директор по операциям;
- Дэйв Валентайн, менеджер по эффективности и развитию;
- Барбара Ван Дайн, директор по обучению и развитию талантов;
- Дениз Ван Тасселл, менеджер по обучению и развитию талантов;
- Джеймс Вера, директор по обучению и развитию;
- Дон Винчи, старший вице-президент по персоналу и директор по разнообразию;

- Полетт Уейдж, региональный менеджер по персоналу;
- Винсент Уифер, вице-президент;
- Тиффани Закшески, директор по персоналу.

Пять авторов создали эту книгу на основе опыта в общей сложности более чем ста лет обучения ответственности и культурной трансформации, а также консультирования. Годы преподавания и обучения в сочетании с опытом 120 успешных руководителей, перечисленных выше, позволили нам собрать самую полную коллекцию практических идей для развития позитивной ответственности.

Мы приглашаем вас сосредоточиться на развитии ответственности, чтобы выйти из застоя, пройти по трем путям к ответственности и достичь отличных результатов!

*Роджер Коннорс, Том Смит,
Крейг Хикман, Трейси Скоузен
и Маркус Николс*

ВСТУПЛЕНИЕ

Вряд ли вы удивитесь, если узнаете, что оригинальное название книги — Fix It! — стало предметом споров. Оно довольно напористое и, возможно, даже самоуверенное. Когда вам говорят, что что-то нужно *исправить* (*fix it!*), это означает, что что-то идет совсем не так, как надо, и чем скорее вы это исправите, тем лучше. Название скрывает в себе довольно жесткий императив, побуждение к активному действию¹.

Основываясь на нашем более чем столетнем совокупном опыте работы с тысячами клиентов, нашем обширном опыте консультирования и наставничества менеджеров и лидеров практически во всех типах компаний, а также нашем собственном первом в отрасли исследовании ответственности в работе, охватывающем более 40 000 респондентов, мы с уверенностью заявляем, что у вас, вашей команды и, скорее всего, всей вашей организации есть проблема, которую вам нужно *исправить* — и чем быстрее, тем лучше. Эта проблема мешает вам добиться реальных бизнес-результатов, которые вам так нужны.

Что именно нужно исправить в организациях прямо сейчас? Читатели нашей первой книги, «Принцип Oz», уже знают ответ на этот вопрос: *культуру ответственности*. И это нужно сделать на всех уровнях: у себя лично, в командах и во всей организации.

Имея за плечами огромный реальный опыт обучения ведущих бизнес-лидеров мирового уровня и работая с лучшими (и худшими) организациями по всему земному шару, мы по-прежнему убеждены, что ответственность далека от совершенства и должна

¹ Для русского перевода мы взяли название методики «Три маршрута к ответственности», потому что она лежит в основе тренингов Partners In Leadership по развитию ответственности. Читатели знакомы с этой методикой по книге «Принцип Oz», и вся структура данной книги основана на трех путях, ведущих к исправлению недостатков ответственности.

быть исправлена, чтобы люди, команды и организации добивались желаемых результатов. Эта проблема присуща практически каждому обществу. Но сегодня проблемы ответственности в обществе проникают в бизнес-среду быстрее, чем когда-либо. Мы начали писать на эту тему более 25 лет назад, а сегодня она еще более актуальна. На наш взгляд, культура ответственности станет обязательным аспектом оптимизации бизнеса по крайней мере на все следующее десятилетие.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НЕ РАБОТАЕТ

Когда Дэвид Боннетт стал генеральным директором Big Machines, он сразу понял, что у организации проблемы. Основанная 10 годами ранее облачная компания с оборотом 32 млн долл. стала лидером на рынке автоматизации формирования ценовых предложений и стремилась ускорить реализацию потенциальных продаж. Но 200 сотрудников организации тщетно пытались достичь ожидаемых результатов, согласовать приоритеты и разработать масштабируемые, повторяемые процессы. Боннетт, бывший топ-менеджер Oracle, должен был действовать быстро — две частные инвестиционные компании только что рекапитализировали Big Machines, и время шло. Боннетту нужно было не только сохранить прорывное лидерство компании на рынке, но и максимизировать ее рост, одновременно выводя на новый уровень ее прибыльность.

Год спустя Боннетт пригласил на помощь нашу компанию Partners In Leadership. Мы обнаружили, что люди в Big Machines застряли *Под чертой*, увлекшись поиском виноватых, — бесконечные отговорки и «переводы стрелок» лишали их возможности добиваться нужных результатов. Опираясь на нашу модель формирования культуры ответственности за результаты, Боннетт и его команда топ-менеджеров сосредоточились на неотложных изменениях — как думать, действовать и руководить по-новому, чтобы достичь необходимой степени вовлеченности, причастности и исполнительности на каждом уровне организации.

Их усилия по созданию культуры ответственности оказались весьма успешными. Всего за три года компания добилась выдающихся результатов: выручка выросла более чем на 100%, а прибыльность — более чем на 250%. В ноябре 2013 г. компания Oracle приобрела Big Machines за сумму, соответствующую примерно ее шестикратной выручке и четырехкратным размерам инвестиций, и случилось это на год раньше, чем ожидалось. Весной 2014 г. Боннетт, ставший генеральным директором Vista Equity Partners, размышляя об этом необычайном повороте событий, заявил, имея в виду модель ответственности, представленную в книге: «Я буду воссоздавать этот опыт везде, где бы я ни был. Это мощная штука!»

Как и Дэвид Боннетт, все мы догадываемся о существовании проблемы, но на протяжении многих лет называем ее разными именами: расширение прав и возможностей, доверие, исполнение, личностные стили, переговоры, привычки и т. д. Все эти понятия уходят своими корнями в решение вопроса ответственности, не называя подлинную проблему: исправление ответственности.

В результате поиском пути исправления занимаются на всех организационных уровнях: супервайзеры магазинов, менеджеры по работе с клиентами, члены команд, руководители высшего звена. Цена, которую приходится платить за непонимание ответственности, огромна. Под ударом оказываются все аспекты работы организации:

- цели и задачи проекта;
- реализация стратегических инициатив;
- достижение важных бизнес-результатов;
- креативность и инновации;
- вовлеченность сотрудников;
- согласованность с ключевыми системами и процессами;
- индивидуальный и командный моральный дух.

Новое поколение работников (включая миллениалов) отвергает традиционные философии и методы управления, и почти все возможные показатели свидетельствуют, что в целом им не нравится, как ими управляют. Опрос Zogby показывает следующее:

- 25% американских рабочих назвали свое рабочее место воплощением диктатуры;
- едва ли половина опрошенных заявила, что их начальник хорошо относится к подчиненным;
- только 51% сказали, что их коллеги часто чувствуют мотивацию или мотивированы преимущественно на работу.

Масла в огонь подлил отчет Института Гэллапа о состоянии рабочих мест в Америке, согласно которому почти 70% американских рабочих не испытывают чувства причастности на работе. Другими словами, только 3 из 10 работников полностью или преимущественно вовлечены в свою работу. 30%! В мировом масштабе этот показатель еще мрачнее — 13%.

Наше собственное трехлетнее исследование ответственности в работе — наиболее полное из всех когда-либо проводившихся, его результаты впервые представлены в этой книге. Исследование показывает, что глобальная проблема ответственности проявляется во многих аспектах. На самом деле таких аспектов 16. Мы назвали их *16 Навыками ответственности* — именно там проблемы проявляются чаще всего, и именно там лучше всего атаковать проблему и исправить ее.

Да, «атаковать». Сильное слово, но слишком уж мы самоуспокоились. Сегодня люди и организации полагают, что проблемы, возникающие в этих 16 областях, — «обычное состояние дел в современной организации», и продолжают терпеть все беды и неудобства, возникающие на личном и на организационном уровнях. Измученные люди изобретают замысловатые обходные пути в надежде, что так можно свести к минимуму разрушительное воздействие реальных проблем. Такие обходные пути часто похожи на решение проблем — но, к сожалению, это обман. Оказывается, что те же проблемы возвращаются снова и снова.

Более 120 руководителей высшего звена готовы вам помочь исправить это!

Итак, в «Трех путях в страну Oz», официальном продолжении «Принципа Oz», мы не только дадим определения *16 Навыков ответственности*, но и предложим практические советы, как

надежно их исправить. На этих страницах мы объединили наш коллективный опыт практической работы за последние 30 лет и более 240 успешных методик от 120 топ-менеджеров, которые, как и вы, сталкиваются с проблемами и препятствиями и которые нашли реальные, действительно полезные способы решения проблем, их исправления и движения к реальным результатам. Поскольку эти проверенные на деле «коммерческие секреты» публикуются здесь впервые, мы надеемся, что эта книга станет для вас живым и полезным справочником, из которого вы будете раз от разу черпать идеи и рекомендации по возвращению ответственности за результаты в нужное русло. Но еще важнее то, что теперь вы можете перейти на сайт <http://www.fixit-book.com> и рассказать, какие из 240 методик понравились вам больше всего. Добавьте к ним свои собственные и заодно посмотрите, что внесли в растущую базу знаний другие читатели и руководители.

Если вы еще не стали руководителем, эта книга будет для вас не менее полезна, поскольку вы узнаете, как овладеть *16 Навыками ответственности* и применять их во всем, что вы делаете. Знания и навыки, которые вы получите, пригодятся вам не только сегодня — они будут неоценимы, когда вы начнете управлять собственной командой или станете генеральным директором организации.

В этой книге мы говорим о создании живой культуры ответственности: она, вероятно, намного превзойдет любую рабочую среду, с которой вы когда-либо сталкивались, и сможет составить конкуренцию самым лучшим командам, с которыми вы работали. Не бойтесь посылы «исправить» — он кажется слишком резким, только если вы готовы продолжать тратить драгоценное время, деньги, ресурсы и эмоциональную энергию на то, что не дает реальных результатов.

Если культура ответственности далека от совершенства, не ждите ничего хорошего ни для себя, ни для команды, ни для организации в целом. Взявшись лечить только симптомы заболевания, вы напрасно потеряете время и не сможете продвинуться к желаемым результатам.

Прежде всего вы должны исправить ответственность.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru